



Centro Universitário de Brasília

FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO
NO BANCO ITAÚ S.A**

MATEUS MALARD VELLOSO

Matrícula nº 20100634

PROFESSOR ORIENTADOR: JOSE ANTÔNIO RODRIGUES DO NASCIMENTO

Brasília – DF, Junho de 2008.

MATEUS MALARD VELLOSO

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO
NO BANCO ITAÚ S.A**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB- Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Jose Antônio Rodrigues do Nascimento

Brasília – DF, Junho de 2008
MATEUS MALARD VELLOSO

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO
NO BANCO ITAÚ S.A**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB- Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Jose Antônio Rodrigues do Nascimento

Banca examinadora:

Prof.(a) Examinador(a): Jose Antônio Rodrigues do Nascimento

Prof.(a) Examinador(a):

Prof.(a) Examinador(a):

Brasília – DF, Junho de 2008

“Feliz aquele que transfere o que sabe e
aprende o que ensina”

Cora Coralina

Dedico a todos aqueles que me apoiaram
na concretização desta etapa de minha
vida, em especial a meus pais.

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido a vida.

Aos meus pais, irmãos, demais familiares e amigos, que são a razão maior do meu viver e incentivadores maiores do meu sucesso.

Um agradecimento especial àquele que esteve a meu lado, me orientando para que este trabalho se tornasse real: Professor Jose Antônio Rodrigues do Nascimento.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre conhecimento tácito e explícito.....19

Quadro 2 – Processo de conversão do conhecimento.....19

RESUMO

As organizações estão inseridas em um ambiente de concorrência acirrada e rápidas mudanças. A colocação de bens e serviços no mercado exige cada vez mais pessoas capacitadas que constituem o capital intelectual das organizações, cujo desafio principal passou a ser nas últimas décadas atrair, desenvolver e reter sua força de trabalho. Nesse contexto, treinamento e desenvolvimento de empregados orientado para resultados imediatos perdeu espaço para uma aprendizagem contínua, visando resultados principalmente de longo prazo, com foco nos objetivos, na visão e na missão das organizações. A força de trabalho que antes era meramente treinada para exercer uma atividade passa a desenvolver uma relação de vantagens recíprocas com a empresa. A educação corporativa constitui a principal forma de gestão do capital intelectual, encarregando-se da contínua difusão do conhecimento. A escolha do tema deste trabalho se justifica pela reconhecida importância do conhecimento nas organizações. Busca-se demonstrar a importância da educação corporativa e os seus benefícios para as empresas, por meio de um estudo de caso realizado no Banco Itaú S.A. Para tanto, é utilizado o método dedutivo de abordagem e a técnica de pesquisa bibliográfica e documental. Esse objetivo foi alcançado parcialmente, pois foi detectada uma dificuldade de mensuração de benefícios como produtividade. O estudo, porém, detalha as etapas de implementação e os benefícios já alcançados pela educação corporativa do Banco Itaú S.A.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa do Tema	10
1.2 Tema.....	11
1.3 Problema	11
1.4 Objetivo Geral.....	11
1.5 Objetivo Específico	11
2 METODOLOGIA	12
2.1 Método de Abordagem	12
2.2 Técnica de Pesquisa	12
2.3 Método de Procedimento.....	12
3 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	13
3.1 Educação Corporativa	13
3.2 Contexto Histórico	15
3.3 O Capital Intelectual	16
3.4 A Gestão do Conhecimento.....	17
3.5 Objetivos e fundamentos do modelo de Educação Corporativa	20
4 ESTUDO DE CASO: O BANCO ITAÚ S.A.....	23
4.1 Resultado.....	26
5 ANÁLISE CRÍTICA	28
6 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

As mudanças tecnológicas propiciaram uma nova percepção da força de trabalho nas organizações empresariais, onde a produtividade passou a depender cada vez mais da capacidade e velocidade com as quais o conhecimento humano tem sido desenvolvido e atualizado.

A globalização, proporcionada pelos avanços tecnológicos, em especial a tecnologia de informação, tem sido responsável pelas grandes transformações das relações econômicas, políticas e sociais de nosso tempo.

No âmbito empresarial, essas transformações deslocam o foco até então centrado pelos departamentos de recursos humanos, que era o de submeter os empregados a programas de treinamento pontuais e específicos, reservando-se aos altos escalões a educação mais avançada. Para uma educação corporativa mais complexa, que não se limita a treinamentos sumários, de efeito curto e imediato, busca-se, o contrário, um desenvolvimento do conhecimento contínuo, com o objetivo de não apenas adestrar a força de trabalho, mas sobretudo de desenvolvê-la continuamente, juntamente com outros colaboradores da organização, fazendo da gestão do conhecimento um fator diferencial para as organizações modernas.

Os tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento são substituídos por programas de educação corporativa, que passam a adotar programas de educação mais amplos, que alcançam todos os colaboradores da empresa, criando-se, com isso, uma cultura organizacional.

Os programas corporativos têm alcançado bons resultados em empresas das mais diversas áreas de atuação. Existem diversas nomenclaturas utilizadas em referência às universidades corporativas. Neste estudo os temas educação corporativa e universidade corporativa serão aplicados como equivalentes.

O trabalho está dividido em três partes; a primeira parte apresenta a metodologia do trabalho; a segunda, o embasamento teórico a partir das referências bibliográficas; a terceira e última, o estudo de caso, confrontando teoria e prática.

1.1 Justificativa do Tema

Um número cada vez mais crescente de organizações vem aderindo à educação corporativa, tendo as empresas testemunhado nos últimos anos que a mudança contínua das técnicas e da tecnologia não permite mais a sua

dependência em relação às instituições de ensino para desenvolver sua força de trabalho. Passaram, assim, a criar as suas próprias universidades, exercendo desta feita um maior controle sobre o processo de aprendizagem de seus empregados e colaboradores, de sorte a relacioná-lo estreitamente às suas estratégias e metas.

1.2 Tema

Este trabalho se propõe a abordar como tema a educação corporativa nas organizações.

1.3 Problema

Saber se a educação corporativa é um diferencial competitivo e se constitui-se uma ruptura com os treinamentos tradicionais.

1.4 Objetivo Geral

Demonstrar os principais fatores do processo da educação corporativa como um diferencial competitivo para organizações.

1.5 Objetivo Específico

Os objetivos específicos são quatro:

- a) associar o conceito de educação corporativa à evolução das organizações, demonstrando seus benefícios.
- b) demonstrar a importância do capital intelectual nas empresas como diferencial.
- c) analisar a importância da gestão do conhecimento para a educação corporativa nas empresas.
- d) analisar as etapas de implantação da educação corporativa apresentando um estudo confrontando a teoria da educação corporativa.

2 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa constitui-se como análise do método na busca de determinado conhecimento. Um conjunto de meios e processos a serem utilizados na busca dessa verdade, envolve a utilização de estratégias capazes de colocar o pensamento de acordo com o objetivo (NASCIMENTO, 2002).

2.1 Método de Abordagem

O método de abordagem desta monografia é o dedutivo é aquele que se inicia partindo das teorias e leis, e na maioria das vezes relata a ocorrência de fenômenos particulares (LAKATOS e MARCONI 1991).

2.2 Técnica de Pesquisa

A técnica de pesquisa utilizada nesta monografia é a pesquisa bibliográfica, consultando-se alguns especialistas no tema, realizando-se, também, pesquisa documental, baseada em fontes de informações que não possuem organização nem publicação, para se fazer o estudo do caso.

2.3 Método de Procedimento

O método de procedimento desta monografia foi o estudo de caso, que é a escolha de um objeto a ser estudado, podendo ainda ser único ou múltiplo quando estudado e a unidade de análise pode ser de um ou mais indivíduos. (STAKE, 1994 apud ROESCH, 1999, p.197).

Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto. (ROESCH 1999)

Na administração, estudos de caso são utilizados com diversos propósitos (a) caso para ensino; (b) casos que se destinam a relatar práticas de organizações ou oferecer alternativas de políticas; (c) casos que buscam contribuir para o avanço do conhecimento na área. (ROESCH 1999)

Esse trabalho por sua vez, se propõem a duas alternativas, que são de relatar práticas de organização, no caso do Banco Itaú e contribui ainda para o avanço do conhecimento na área.

O estudo é conduzido tendo em vista o interesse intrínseco em uma organização, tendo como proposta a descrição da situação.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

O embasamento teórico deste estudo visa demonstrar a crescente importância para as empresas que tem o conhecimento da força de trabalho, cujo capital intelectual passa a ser gerido de forma a se obter um aprendizado contínuo e focado nas metas da organização empresarial. Em primeiro lugar, é importante entender o significado da educação corporativa.

3.1 Educação Corporativa

A capacidade de adaptação aos rápidos avanços tecnológicos e o gerenciamento eficaz dos novos conhecimentos se constituem para muitos estudiosos como o grande diferencial para sobrevivência e sucesso das organizações.

O trabalho é cada vez mais considerado como uma forma de desenvolvimento dos funcionários, e não uma forma de exploração do ser humano. Com isso, o conhecimento adquirido nas organizações por meio de uma aprendizagem contínua vêm assumindo uma importância estratégica nunca antes reconhecida.

O departamento de treinamento sempre teve como função principal habilitar o indivíduo a executar tarefas que em quase nada contribuíam para seu desenvolvimento como pessoa e como profissional, atendendo apenas a contingências momentâneas.

Segundo Eboli (2004, p. 45), “a educação corporativa surgiu no final do século XX como o setor de maior crescimento no ensino superior”. Com isso, a quantidade de organizações que estão substituindo seus tradicionais centros de treinamento pela educação corporativa é cada vez maior. O processo de educação corporativa atinge todos os níveis da organização, em alguns casos incluindo clientes e fornecedores, sempre visando a melhoria dos processos organizacionais e o alcance dos objetivos empresariais.

Para compreender esse aumento de programas de educação corporativas, são definidas algumas forças que sustentam esse fenômeno: a emergência da organização não-hierárquica; a redução do prazo de validade do conhecimento; o foco na empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar de emprego pra toda a vida; e uma mudança no mercado da educação global (MEISTER, 1999).

Educar corporativamente significa humanizar o ser, a empresa, a sociedade e o meio ambiente. Isso torna possível o desenvolvimento das pessoas através de um pensamento crítico, bem como seu envolvimento e autogerenciamento (COSTA, 2001).

A educação corporativa visa desenvolver pessoas, com foco nas necessidades do cliente externo, buscando o desenvolvimento sustentado de nossas ações e, por meio do exercício da responsabilidade social formar cidadãos éticos, agregando valores a si próprios, as suas famílias, as suas empresas e à comunidade global (COSTA, 2001).

A gestão das organizações na era do conhecimento exige habilidades para lidar com a instabilidade e a complexidade em cenários diferenciados. Atributos organizacionais como criatividade, flexibilidade e participação são estratégicos. O novo perfil do gestor prioriza a visão e a capacidade de adaptação tornando-o apto a lidar com diferentes cursos de ação.

O perfil do mercado, amplamente competitivo e em constante mudança também conduz à quebra de paradigmas. O capital financeiro e tecnológico das empresas, agora caminha lado a lado com o capital intelectual.

A valorização do capital humano através da educação contínua de seus colaboradores gera uma força de trabalho eficiente, comprometida e motivada, podendo trazer benefícios que vão desde aumentos de produtividade até a diminuição nos índices de rotatividade.

Segundo Costa (2001, p. 12), “[...] a educação corporativa surgiu da necessidade de aumentar a competitividade das empresas em resultados mensuráveis, através da gestão de conhecimentos e do desenvolvimento do capital intelectual”.

A educação corporativa é um guarda chuva estratégico para desenvolver os empregados e também para consumidores, fornecedores e a comunidade, visando o cumprimento das estratégias empresariais da organização (MEISTER, 1999).

A educação corporativa se constitui como um tema atual, interessante e de grande valia para as mais diversas organizações que desejam se manter competitivas e prosperar no mercado globalizado, no que diz respeito ao desenvolvimento de colaboradores, clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes. É importante entender o contexto histórico no qual surge e se desenvolve a idéia da educação corporativa.

3.2 Contexto Histórico

Desde o início do século vinte, as organizações empresariais vêm passando por mudanças estruturais em busca de uma maior competitividade. Modelos clássicos de administração, como o taylorismo e o fordismo, onde princípios foram introduzidos amplamente nas instituições, baseados sobretudo na mera repetição do trabalho e na reprodução do conhecimento (EBOLI, 2004), já não se apresentam mais suficientes em uma economia global, que exige das empresas uma maior capacidade de entender seus clientes e fornecedores nos quatro cantos do mundo.

Como observam Mundin e Ricardo, tem ocorrido uma migração do modelo tradicional de gestão para um outro com foco no mercado e voltado para os indivíduos, e não para a estrutura, o cargo ou a linha de produção (MUNDIM e RICARDO, 2004).

Com efeito, as estruturas de decisão, de um plano vertical e altamente centralizado vão sendo substituídas por estruturas horizontais, amplamente descentralizadas, com forte tendência à eliminação das rígidas divisões entre trabalho mental e manual (EBOLI, 2004).

Eboli comenta que as empresas tinham objetivos de curto prazo, voltando-se, por isso, para os centros de treinamento e desenvolvimento, onde os funcionários recebiam treinamentos específicos de suas áreas de trabalho. Tais centros atendiam uma demanda concreta das empresas e os cursos eram destinados apenas ao público interno, com vistas ao desenvolvimento de habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais e sempre dentro de um escopo tático-operacional (EBOLI, 2004).

A responsabilidade de analisar e interpretar o ambiente dos negócios cabia à cúpula administrativa, que tomava as decisões e criava as normas a serem seguidas no âmbito da empresa. Assim, ocorria uma nítida separação entre a concepção do trabalho e a respectiva realização (EBOLI, 2004).

Essa sistemática organizacional começa a sofrer os impactos da economia global, que expõe as empresas a uma concorrência sem precedentes na história econômica. Mudanças na gestão empresarial se tornam necessárias e passam a ocorrer de forma acelerada (MUNDIN e RICARDO, 2004).

A competitividade e a produtividade das empresas são buscadas, sobretudo, na forma de trabalho, que requer uma maior qualificação, ganhando força a idéia do capital intelectual no âmbito empresarial.

Segundo Costa (2001, p. 13), “as empresas precisam cada vez mais de colaboradores de primeira para sobreviver e prosperar”. Nesse contexto, o conhecimento é considerado fator fundamental no sucesso de uma organização e as pessoas passam a ser vistas como os mais valiosos bens de uma empresa.

O início do século XXI se caracteriza por um mercado global altamente competitivo, percebendo as empresas a importância da formação da mão-de-obra para alcançar níveis mais elevados de produtividade e competitividade.

Surge, assim, um novo ambiente empresarial que representa um grande desafio para as empresas, que precisam dar respostas rápidas ao mercado, não podendo abdicar, para tanto, de gestores capazes de assegurar a sobrevivência da organização.

É nesse ambiente do conhecimento dinâmico que as empresas buscam novas modalidades de treinamento de sua força de trabalho, substituindo seus tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento por programas de educação corporativa, que visam a um aprendizado amplo e contínuo, tendo por objetivo a formação de empregados mais qualificados, vale dizer, o desenvolvimento do capital intelectual da organização.

3.3O Capital Intelectual

A educação corporativa importa o conceito do capital intelectual de empregados e demais colaboradores da organização empresarial. A idéia do capital intelectual é uma consequência da evolução da sociedade industrial, que cada vez mais emprega as tecnologias da informação, impondo às organizações em geral a necessidade de transmitir aos seus empregados e colaboradores o conhecimento necessário para enfrentar os desafios das relações informatizadas.

O capital intelectual pode ser definido como a soma do conhecimento de todos em uma empresa, resultado da junção entre o capital humano (conhecimentos dos funcionários), o capital estrutural (tecnologias, estruturas e processos) e o capital de clientes (parcerias e relacionamentos) de uma organização (STEWART, 2002).

Hoje em dia se percebe a importância do capital intelectual, que cada vez mais se insere no plano estratégico das organizações empresariais, que têm feito investimentos substanciais em educação corporativa, em substituição aos meros cursos de treinamento, educação esta que não se restringe aos empregados, abrangendo, também, o capital de clientes.

Na opinião de Meister, são sete as competências básicas do indivíduo que devem ser valorizadas em um ambiente de negócios, com vistas à obtenção de vantagem competitiva: aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento da liderança e autogerenciamento de carreira. Essas competências, segundo o autor, constituiriam a base da capacidade e da empregabilidade do indivíduo (MEISTER, 1999).

Assim, o treinamento de empregados visando a busca de resultados imediatos como a alta produtividade e o elevado lucro financeiro imediato parece estar dando lugar nas organizações contemporâneas à tentativa de se desenvolver um aperfeiçoamento contínuo dos empregados e colaboradores, em busca de resultados mais duradouros.

Nessa linha de argumento, não bastam as capacidades individuais de cada empregado ou parceiro, impondo-se o compartilhamento do conhecimento das pessoas e das informações que detenham, processo este que exige um contínuo aperfeiçoamento, e no qual reside a questão central da educação corporativa, que é a gestão do conhecimento.

3.4 A Gestão do Conhecimento

O termo conhecimento pode ter vários significados, como o saber, a competência, a certeza, dentre outros. Trata-se do resultado de estudo, reflexão e experiência acumulada. A evolução tecnológica tem sido um fator de extrema importância na aquisição do conhecimento, daí porque a competição entre as pessoas e organizações que dominam determinado conhecimento tem sido cada vez mais vigorosa.

O conhecimento humano pode ser classificado como tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico a um contexto, sendo difícil de ser comunicado. O conhecimento explícito ou codificado, por sua vez, é aquele transmissível, pela linguagem formal e sistemática (POLANYI apud NONAKA e

TAKEUCHI, 1997, p.67). A tabela a seguir demonstra as diferenças básicas entre os dois tipos de conhecimento:

Conhecimento Tácito (subjetivo)	Conhecimento Explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Quadro 1 – Diferenças entre conhecimento tácito e explícito.

Fonte: Nonaka e Takeuchi.

Em suma, o conhecimento tácito é aquele baseado na experiência e de difícil transferência, enquanto que o conhecimento explícito é objetivo e transferível, objeto de teorias e aferição de resultados parciais ou totais.

Na gestão do conhecimento costuma-se valorizar o conhecimento tácito exatamente pelo fato da facilidade de sua transmissão e conversão. Assim, nas organizações tem sido considerado como o mais importante, constituindo a base do conhecimento organizacional.

Nonaka e Takeuchi identificam cinco fases do processo de criação do conhecimento, quais sejam: compartilhamento do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificação dos conceitos; construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI 1997).

Os mesmos autores, definem quatro formas de conversão do conhecimento, as quais constituiriam uma espiral do conhecimento. O quadro a seguir mostra esse processo de conversão:

Socialização Conhecimento compartilhado por meio de observação, imitação ou prática	Externalização Conhecimento Conceitual: conversão de conhecimento tácito em explícito.
Internalização Conhecimento Operacional através da incorporação do conhecimento explícito	Combinação Conhecimento Sistêmico: Elaboração de manuais ou guias de trabalho

Quadro 2 – Processo de conversão de conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi, (1997), adaptado por Mateus Malard Velloso.

Ocorre inicialmente a socialização dos conhecimentos tácitos, seguindo-se a difusão interativa desse conhecimento com objetivo de criar condições facilitadoras, o que resulta em novas condições de trabalho e até mesmo na criação de novas tecnologias.

A gestão do conhecimento, cujo objetivo principal é o compartilhamento de conhecimentos, passou a ser o diferencial que irá assegurar a sobrevivência das organizações em uma economia global, em que se pretende, cada vez mais, a ampliação do comércio e a eliminação de barreiras comerciais entre os países.

Trata-se de um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimento, com o propósito de atingir a excelência organizacional (FONTES, 2003).

Na economia do conhecimento, o desafio principal das organizações diz respeito ao gerenciamento, aperfeiçoamento e atualização do conhecimento das pessoas, o chamado ativo intangível, considerado o diferencial competitivo desse novo cenário.

Os princípios da gestão do conhecimento têm como base a administração e o aprimoramento contínuo do capital intelectual de uma organização na busca dos melhores resultados possíveis. De acordo com Drucker (1994, p. 61), “O grande desafio da administração nos tempos atuais consiste em tornar o conhecimento produtivo”.

A gestão do conhecimento é importante para a criação de uma inteligência corporativa. A identificação do conhecimento estrategicamente relevante para a empresa gera a organização da força de trabalho tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais. De acordo com Mundim e Ricardo (2004, p. 100):

A educação corporativa é parte importante da gestão do conhecimento da empresa, que, por seu intermédio, desenvolve um sistema educacional orientado para o alcance dos seus objetivos, aprimorando seus relacionamentos internos e externos e colaborando para a formação do perfil do profissional do futuro, que garantirá sobrevivência e competitividade da organização.

A gestão do conhecimento pode ser definida em sete dimensões que são as seguintes: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente (TERRA, 2001).

Na gestão do conhecimento é importante o papel da alta administração na definição de áreas do conhecimento a serem exploradas pela organização e o estabelecimento de macrovisões para condução de novos projetos e do alcance dos objetivos empresariais (TERRA, 2001).

O gerenciamento do conhecimento cabe as universidades corporativas e se constitui como um grande desafio para as organizações.

3.5 Objetivos e Fundamentos do Modelo de Educação Corporativa

Resumidamente, o objetivo principal de uma educação corporativa é, o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais básicas para a viabilização das estratégias empresariais.

Meister (1999, p. 30-31), define um modelo de educação corporativa composto por dez objetivos e princípios bastante claros, que constituem a base do poder de que dispõem as universidades corporativas para mobilizar os funcionários, transformando a empresa em uma instituição de aprendizado:

- a) Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização; b) Considerar o modelo de educação corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem; c) Elaborar um currículo que incorpore: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e competências básicas; d) Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como instituições que possam fornecer os trabalhos de amanhã; e) Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem; f) Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado; g) Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o autofinanciamento pelas unidades de negócio; h) Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; i) Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos; j) Utilizar a educação corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

O programa de ensino corporativo gira em torno dos três Cs acima referenciados. A Cidadania Corporativa diz respeito à identificação e assimilação dos valores da empresa. A Estrutura Conceitual é o conhecimento da área da empresa bem como das práticas de sucesso do setor. As Competências Básicas contribuem para a determinação de competências específicas para a empresa, visando a obtenção de vantagem competitiva (MEISTER, 1999).

A implantação de uma educação corporativa compreende um processo longo, dividido em várias etapas, sendo que cada uma delas demora em torno de 18 meses. Tais etapas não são necessariamente seqüenciais podendo ser realizadas paralelamente (TEIXEIRA, 2001).

Para se efetuar um projeto de educação corporativa, são propostos dez fundamentos (MEISTER, 1999, p. 67 -73):

a) formar um sistema de controle através da criação de um comitê implantador, formado pelo mentor principal do projeto e apoiado pelos vários gerentes, objetivando a obtenção de uma visão compartilhada dos processos da educação corporativa;

b) criar uma visão de futuro da organização, fruto de esforço coletivo e com objetivos claros; a declaração da visão deve ser inspiradora, memorizável, confiável e concisa;

c) recomendar o alcance e a estratégia para obtenção das fontes de recursos que custearão a educação corporativa, definindo-se a porcentagem de capital que cada fonte irá custear;

d) criar uma organização definindo as funções que deverão ser centralizadas e as que deverão ser descentralizadas; o critério para decidir o que centralizar e o que descentralizar é determinar onde são obtidas as maiores eficiências de custo sem que se perca o vínculo entre a aprendizagem dos funcionários e as metas da empresa;

e) identificar a amplitude do público-alvo através dos objetivos, problema empresarial e o alinhamento necessário entre qualificações, competências e conhecimentos, atuais e futuros, necessários para o sucesso da organização;

f) criar produtos e serviços desenvolvendo um modelo de soluções de aprendizagem compartilhada por todos na organização;

g) selecionar parceiros de aprendizagem: uma vez criado o modelo de aprendizagem, a próxima etapa será selecionar os parceiros, que vão desde fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior até empresas de educação com fins lucrativos;

h) esboçar uma estratégia de tecnologia definindo soluções como videoconferências e computadores que serão utilizados na educação dos funcionários, buscando-se, através de uma combinação dessas tecnologias, distribuir aprendizagem por toda a organização;

i) desenvolver um sistema de avaliação para mensuração dos impactos da educação corporativa, visando verificar se as necessidades organizacionais estão sendo atendidas conforme o planejado;

j) comunicação efetiva envolvendo todos na organização, atingindo os membros do conselho, criando veículos marcantes e audaciosos de comunicação, divulgando os resultados da educação corporativa e exaltando colaboradores e participantes externos.

No processo de implementação da educação corporativa é importante, principalmente dentre os membros da alta gerência, o conhecimento dos conceitos, objetivos e fundamentos do projeto, que deve ser compreendido como uma atividade estratégica orientada para o desenvolvimento de pessoas, quer como funcionários, quer como indivíduos.

4 ESTUDO DE CASO: O BANCO ITAÚ S.A.

O Banco Itaú S.A. ocupa a posição de segundo maior banco privado do Brasil em termos de ativos. Iniciou suas atividades em 30 de dezembro de 1943, por obra de Alfredo Egydio de Sousa Aranha, advogado, empresário e empreendedor. (BANCO ITAÚ S.A. 2008)

O Itaú se propõe a “Ser o Banco líder em performance e perene, reconhecidamente sólido e ético, destacando-se por equipes motivadas, comprometidas e com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais competitivos.” (BANCO ITAÚ S.A. 2008)

O Programa de Educação Corporativa do Banco Itaú surgiu da necessidade de capacitação de seus funcionários, devido ao aumento de sua estrutura. Com a aquisição de outros bancos, financeiras e marcas, identificou-se a necessidade de aperfeiçoar, treinar e reter funcionários. Para que isso ocorresse, foi criada em 2003 a Superintendência de Educação Corporativa, cuja função era implantar, desenvolver e gerenciar o Programa de Educação Corporativa no Banco Itaú S.A.

Tal Programa tem por objetivo desenvolver o aperfeiçoamento estruturado de competências para proporcionar a capacitação necessária a cada uma das fases da carreira do funcionário no Banco.

No processo de implantação, desenvolveu-se uma parceria com a Universidade do Estado de São Paulo, voltada para orientar a transição do modelo então vigente de treinamento para o modelo de educação corporativa.

A consultoria oferecida pela USP através da FIA - Fundação Instituto de Administração constitui-se de uma equipe especializada, com reconhecida competência na implantação de estrutura organizacional no campo educacional. Uma das principais tarefas da consultoria foi a gestão de mudanças na instituição considerando a cultura e os valores desta, e a implementação de uma nova cultura que consiste em abandonar a idéia de treinamentos específicos para cargos e desenvolver uma aprendizagem mais continuada buscando resultados positivos para colaboradores e instituições.

A FIA - Fundação Instituto de Administração da USP foi encarregada de oferecer cursos nas disciplinas de Psicologia do Trabalho, Organização e Métodos, Modelagem de Processos e Modelagem Administrativa, bem como facilitar a capacitação da equipe interna do próprio Itaú.

No âmbito do Itaú, a superintendência responsável promoveu diversas visitas a empresas, consideradas como referência em educação corporativa. Algumas delas são: como a Petrobrás, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Algar e Martins, além de palestras e consultorias externas promovidas por especialistas em educação corporativa.

Os programas de treinamento existentes no Itaú foram integrados ao Programa de Educação Corporativa, alinhando-se, assim, os treinamentos aos objetivos estratégicos do Banco. Nesse contexto decidiu-se pela alteração dos programas de treinamento até então oferecidos, implantando-se um novo modelo de educação corporativa, integrador das estratégias organizacionais, cujas ações estejam diretamente relacionadas à missão e aos objetivos estratégicos da organização.

Etapa 1 – Gerenciamento do projeto de implantação do programa de educação corporativa

Com uma nova estrutura planejada para a implementação do projeto, iniciaram-se as providências para a gestão do empreendimento.

Cinco grandes ações foram propostas inicialmente: a) ampliação do processo de ensino para atingir funcionários do nível estratégico, tático e operacional ; b) inclusão da modelagem e implantação do programa de qualidade de vida no trabalho; c) inclusão do alinhamento concentrado de competências no domínio de cargos funções e tarefas; d) ampliação do número de funcionários no nível gerencial a serem beneficiados pelo Programa e) inclusão das ações necessárias para dotar o Itaú de diversas instalações adequadas para viabilizar a manutenção das atividades educacionais durante a realização do programa.

Etapa 2 – Implantação do plano de comunicação e mudança

Algumas ações foram empreendidas visando difundir entre os participantes as novas formas de trabalho enfatizando sempre a participação de todos, como a realização de palestras e levantamento de sugestões.

É importante observar que as informações sobre o Programa de Educação Corporativa do Banco Itaú se encontram sempre disponíveis aos colaboradores,

não apenas com o propósito de difundir o tema, mas sobretudo para familiarizá-los com a mudança dos paradigmas do conhecimento empresarial.

Outro importante plano implementado foi o de gestão de mudança cultural no âmbito da organização, definindo-se as estratégias para tanto necessárias, as quais serão sempre revistas e adaptadas para se adequarem às necessidades da empresa.

Foi, ainda, implantado um curso de capacitação na área de desenvolvimento de portais corporativos, com foco em gestão do conhecimento, tendo sido, também, proferidas palestras e workshops para a alta gerência, de forma a sensibilizar os gerentes sobre a importância da gestão do conhecimento.

Etapa 3 – Implantação de métodos e técnicas educacionais

A definição para as orientações principais do Programa de Educação Corporativa do Banco Itaú S.A. foram fornecidas pela consultoria da Fundação Instituto de Administração da USP, tendo sido o modelo antigo de treinamento substituído pelo Modelo de Gestão por Competências Corporativa, determinando-se as atividades mais relevantes contidas nos antigos programas de treinamento do Itaú, criando-se um novo modelo, com base no ensino, pesquisa, difusão de conhecimentos e tecnologias.

Etapa 4 – Implantação da estrutura organizacional no Banco Itaú para Educação Corporativa

A Superintendência de Educação Corporativa definiu seis macroprocessos para implementação da nova estrutura organizacional: 1) alinhamento de competências ao posto de trabalho; 2) atualização profissional: formação, cultura e valores do Itaú; 3) desenvolvimento pessoal de equipes, e qualidade de vida no trabalho; 4) práticas de gestão do conhecimento e captação, armazenamento e transmissão do conhecimento; 5) conhecimento para relacionamento: disseminação de conhecimentos sobre o Banco Itaú para agentes externos, clientes e fornecedores; 6) educação econômico-financeira: iniciativas de educação econômico-financeiras para a sociedade em geral.

Realizou-se também um levantamento das principais necessidades dos colaboradores do Banco, para que pudessem ser definidas as estratégias e os cursos de maior relevância.

Etapas 5 – Implantação da logística

As atividades referentes à logística corporativa no que diz respeito aos produtos educacionais foram montadas na sede do Banco em São Paulo, onde estão disponíveis para consulta dos participantes do programa e funcionários do Banco, todo o acervo bibliotecário e educacional que envolve livros, revistas, artigos, documentários, filmes e palestras, tudo separado de forma tal que os interessados possam solicitar qualquer item desse acervo por meio do Portal Corporativo, o qual será entregue pelo Banco no local físico de trabalho do funcionário. Criou-se também um sistema de videoconferência para a educação corporativa, que recebe suporte técnico dos Departamentos de Tecnologia da Informação e de Administração de Recursos Materiais e Patrimônio.

Foram, ainda, adquiridos mobiliário e equipamentos para salas de aula, bem como empregados recursos tecnológicos para ensino à distância e, para permitir a expansão do conteúdo e ampliar a capacidade de inclusão simultânea dos colaboradores, foram criados vários módulos de cursos no formato *e-Learning*.

4.1 Resultado

Com o rompimento do modelo de treinamento e desenvolvimento até então vigente no Banco desde sua criação, outro modelo, com base na formação dos colaboradores passa a ser estruturado. Nesse contexto, surge o conceito de Gestão por Competências, onde através de um levantamento de necessidades dos funcionários se pode ter uma idéia das necessidades alinhadas aos diversos setores do Banco.

Na primeira etapa de implementação realizada pelo Banco no desenvolvimento do programa, foi buscar a mudança da cultura organizacional em relação ao processo de aprendizagem, onde do funcionário para de ser treinado e passa a ser ensinado, nesse processo foram envolvidos todos os gestores com o apoio a Superintendência de Educação Corporativa, processo esse descrito por Meister com fundamental para o projeto.

A preocupação em criar uma visão de futuro com objetivos claros, de identificar o público alvo levando em consideração as competências e conhecimentos atuais e futuros, foram considerada pelo Itaú na segunda etapa do processo de implementação, conforme descrito no embasamento teórico desse estudo.

Com a parceria realizada entre a USP e o Banco Itaú, foram criados produtos e serviços visando um modelo de aprendizagem eficaz, onde consultores externos e a instituição de ensino parceira capacitaram colaboradores especializados da organização para ensinarem no programa.

A Superintendência de Educação Corporativa com o apoio da Presidência e Superintendência de Tecnologia criaram uma estrutura para dar suporte a educação corporativa, disponibilizou-se espaço físico para aulas e palestras, assim como equipamentos para vídeos conferências e ensino a distância.

As etapas de implementação do Programa de Educação Corporativa descritas no estudo de caso, estão parcialmente de acordo com o embasamento teórico citados pelos autores. Os conteúdos referentes a custos e qualquer informação relevante a dados financeiros, que não estão disponíveis e são mencionadas pelos autores no embasamento, foram pesquisados e solicitados ao Banco, porém foram considerados sigilosos não estando disponível para funcionários ou qualquer outra pessoa.

Nesse contexto, a idéia de implantar um Programa de Educação Corporativa no Banco Itaú S.A foi considerada positiva. O Programa funciona como uma forma de alinhamento de competências, levantamento de necessidades básicas de treinamento, cursos de idiomas dentre outros. Isso se encaixa perfeitamente nos conceitos de gestão do conhecimento, gestão por competências, desenvolvimento contínuo e no próprio conceito de educação corporativa apresentados neste estudo.

Como citado no embasamento teórico, página 21, a implantação de projetos relacionados a educação corporativa é lenta, no Banco Itaú não é diferente. A dificuldade de mensuração de alguns benefícios assim como resultados se explica também pela importância desse tipo de informação, que na ocasião é tratada como confidencial pela instituição.

5 ANÁLISE CRÍTICA

Na implementação do Programa de Educação Corporativa do Banco Itaú S.A a organização passou a ensinar e seus funcionários a aprenderem de uma maneira mais estruturada e completa.

Dentre benefícios com a implantação do Programa de Educação Corporativa, foram considerados como principais: um alinhamento das ações de educação corporativa com o negócio da organização; sistematização de todo o processo de capacitação no Banco, maior agilidade na concepção, implementação, atualização e avaliação dos eventos de capacitação; sinergia entre as diversas iniciativas de capacitação; melhoria de tempestividade e qualidade das ações de capacitação; maior integração entre as áreas do Banco; fortalecimento da imagem institucional; desenvolvimento do capital intelectual e da retenção de conhecimentos, por meio de ações de gestão do conhecimento; aumento da capacidade de retenção de talentos da organização.

Vale ressaltar a receptividade dos gestores no Programa de Educação Corporativa, que mesmo em meio às reuniões e alta carga de trabalho deram toda a atenção e suporte necessário, possibilitando acesso aos dados que dizem respeito ao projeto. Outro fato que chamou atenção foi a sinergia da equipe de trabalho totalmente voltada para o completo sucesso da educação corporativa. O desafio agora é transmitir esse pensamento e motivação para todos os níveis da instituição.

As mudanças ocorridas no ambiente empresarial enfatizam o conhecimento como o ativo de produção mais importante diante dos ativos tradicionais como mão-de-obra, capital e tecnologia. Esse é o principal motivo do crescente interesse das empresas na implantação de um projeto de educação corporativa.

A gestão do conhecimento, também chamada por alguns autores como gestão do capital intelectual, se baseia no desenvolvimento contínuo da força de trabalho para que a empresa obtenha os melhores resultados possíveis. A educação corporativa assume nesse contexto função estratégica no desenvolvimento, atualização e retenção de um quadro de colaboradores cada vez mais qualificados e alinhados com as estratégias empresariais. O foco do Banco Itaú já se encontra voltado para o desenvolvimento contínuo do capital intelectual de sua força de trabalho.

As mudanças ocorridas no ambiente empresarial enfatizam o conhecimento como o ativo de produção mais importante diante dos ativos tradicionais como mão-de-obra, capital e tecnologia. Esse é o principal motivo do crescente interesse das empresas na implantação de um projeto de educação corporativa.

A gestão do capital intelectual é enfatizada cada vez mais, como um diferencial para as organizações. Foi constatado no Banco, que em média, o nível do capital intelectual da organização se encontrava bem abaixo das necessidades de competências dos cargos a serem executados em geral, tendo em vista o levantamento detalhado das competências requeridas por cada um, visando um alinhamento entre força de trabalho e demanda intelectual dos cargos. Esse é um dos maiores desafios do programa.

A organização tem interesse em qualificar continuamente sua força de trabalho, que por sua vez visualiza uma excelente oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal através das diversas formas de aprimoramento oferecidos pela educação corporativa.

6 CONCLUSÃO

O foco da maioria das organizações já se encontra voltado para a gestão do conhecimento através do desenvolvimento contínuo e retenção da força de trabalho.

A situação problema deste estudo foi definida como “como implantar e quais os benefícios da educação corporativa para as organizações?”. No que diz respeito à implantação, foi totalmente respondida, explicitando etapas e os fatores mais relevantes. Quanto aos benefícios, foi respondida parcialmente, pois apesar de vários benefícios como o alinhamento de competências, terem sido alcançados, a mensuração de resultados no que diz respeito à produtividade dos funcionários e alavancagem do capital intelectual só poderá ser visualizado com o tempo, tendo em vista que o programa foi desenvolvido recentemente.

A mensuração dos benefícios se constitui como a principal limitação do estudo. Outra limitação diz respeito à dificuldade de diferenciação entre termos como capital intelectual e gestão do conhecimento. Tais termos se confundem, porém uma conclusão alcançada foi de que a gestão eficaz do conhecimento é uma forma de aprimoramento do capital intelectual.

A questão dos benefícios se aplica também aos objetivos do estudo que foram todos alcançados parcialmente, tendo em vista sua dificuldade de mensuração como explicado acima. O conceito de Educação Corporativa foi associado à evolução das organizações, a importância do capital intelectual foi explicitada, bem como as diferenças entre treinamento e desenvolvimento e educação corporativa. As etapas de implantação foram demonstradas, onde foi concluído que a difusão dos novos valores da educação corporativa e o comprometimento da alta gerência são etapas iniciais e principais para a criação de uma cultura organizacional, para depois começarem as parcerias diversas.

Na administração de empresas, a educação corporativa se constitui como uma visível evolução, que começa com o trabalho manual e repetitivo, passa para a necessidade de capacitação, pelo surgimento dos centros de treinamento e chega até os conceitos de capital intelectual, gestão do conhecimento, gestão por competências e, por fim, de educação corporativa. O tema é amplo e pode ser explorado em estudos posteriores a este.

REFERÊNCIAS

- BANCO ITAÚ S.A. Portal Rh. *Programa de Educação Corporativa*. Disponível em: < <https://ww39.itaubr.com.br/j50/SabaWeb>>. Acesso em: 9 MAR. 2008. Acesso restrito a funcionários.
- _____. A Empresa. *História do Itaú*. Disponível em:<<http://www.itaubr.com.br/>> Acesso em: 12 MAR. 2008.
- COSTA, Ana Maria Athayde da. *Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós Capitalista*. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.
- EBOLI, Marisa. *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo, Gente, 2004
- _____. *Universidades Corporativas: Educação para as Empresas do Século XXI*. São Paulo: FIA-FEA-USP, 1999.
- FONTES, Taís Vieira. *O fator comportamento organizacional como determinante para geração do conhecimento: um estudo de caso da Universidade do Banco do Brasil*. Monografia – Graduação em Administração, Brasília: UnB, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1991.
- MEISTER, Jeanne. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. Porto Alegre: Makron Books, 1999.
- MUNDIM, Ana Paula Freitas, RICARDO, Jorge. *Educação Corporativa: Fundamentos e Práticas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- NASCIMENTO, Dinalva Melo do. *Metodologia do trabalho científico: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Forense, 2002.
- NERI, Aguinaldo A. *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. Campinas, São Paulo: Papirus, 1999.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROESCH, Sylvia Maria Azavedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso*. São Paulo: Atlas, 1999

SILVA, Gisela Gomes. *Universidade Corporativa do Banco Central*. Monografia – Graduação em Administração. Brasília: UnB, 2006.

STEWART, Thomas A. *A riqueza do conhecimento: O capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TEIXEIRA, Andréa. *Universidades corporativas x educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TERRA, José Cláudio C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.